

XIII^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail

« Mesures et démesures du travail »

25-27 janvier 2012, Bruxelles

Le jugement des plans sociaux : fabrication et fonctions du « taux de reclassement »

Vincent MOENECLAËY

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Progressivement depuis une soixantaine d'années, ce que l'on a désigné comme étant des « licenciements collectifs pour motif économique » a fait l'objet d'une politique qui définit les rôles et les obligations des entreprises et des pouvoirs publics en la matière. Le terme « plan social » (par lequel on nomme souvent les « licenciements économiques » en eux-mêmes) désigne ce que les entreprises sont obligées de faire lorsqu'elles décident d'y recourir : démontrer qu'elles sont contraintes de licencier ; proposer des postes vacants à d'autres endroits de leur organisation ; mettre en place des actions d'accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi, c'est-à-dire « des actions de reclassement »¹. Au fur et à mesure que l'entreprise licenciuse répond à ces obligations, l'attention des salariés, des représentants syndicaux, des pouvoirs publics ou encore des médias, se concentre sur le succès des reclassements : « combien resteront sur le carreau » à l'issue du processus d'aide à la recherche d'emploi ?, peut-on alors entendre². Pour répondre de manière synthétique à cette question, l'attention est fortement concentrée sur l'évolution d'un « indicateur » qui est calculé sur chaque antenne emploi³ : le « taux de reclassement », qui exprime le pourcentage des salariés licenciés qui retrouvent un emploi ou une situation sociale jugée satisfaisante⁴.

Cette communication prend pour objet cette « évaluation » des plans sociaux, en se concentrant sur la manière dont le « taux de reclassement » est construit et calculé au

¹ Tel que le dit la loi du 27 janvier 1993, qui marque cette obligation faite aux entreprises.

² Cette préoccupation montre combien en elle-même la légitimité des licenciements ne fait pas véritablement débat.

³ Dans l'espace social étudié, les expressions « antennes emploi », « antennes de reclassement » ou encore « cellules de reclassement » sont utilisées pour désigner un même objet.

⁴ La presse, même lorsqu'elle s'attache ou vise à souligner les manques d'un plan social, y fait référence sans l'interroger. Sur les antennes, il en est parfois de même des représentants syndicaux des salariés. Il est également intéressant de constater que peu après la fin d'une antenne de reclassement que nous avons observée (voir *infra*), un des ouvriers les plus affectés par la fermeture de l'usine et les plus soucieux de savoir ce que ses anciens collègues devenaient, nous demanda s'il lui était possible d'avoir connaissance du taux de reclassement.

quotidien et en décrivant les logiques sociales auxquelles il répond, dont il est le reflet, et qu'il tend à renforcer⁵. Si différents chercheurs ou observateurs des plans sociaux y ont fait référence, peu l'ont mis au centre de leurs analyses⁶. Certains soulignent les différences entre les manières dont les différents acteurs mesurent (Aucouturier et *al.*, 1995 ; Beaujolin-Bellet et *al.*, 2009), relèvent des résultats quantitatifs faibles (Bruggeman, 2005 ; Bruggeman et *al.*, 2005) ou, encore, considèrent que le taux en question valorise artificiellement les résultats des reclassements (Beaujolin-Bellet et Bobbio, 2010). On peut également considérer qu'il ne dit rien de la manière dont les licenciements économiques sont vécus par les salariés dont il propose de mesurer le devenir⁷. Plus largement, comme toute mesure (Vatin, 2009), il enregistre et reproduit des catégories et des représentations particulières ainsi que des jugements moraux, qui sont au cœur même du reclassement et plus largement du fonctionnement des marchés du travail. Si l'on s'inspire du travail de Desrosières sur « l'argument statistique » (2008), on peut considérer qu'il constitue à la fois un « outil de preuve », en tant qu'il apporte un argument mathématique souvent jugé irréfutable, et un « outil de gouvernement »⁸, en tant qu'il s'attache à compter et à conduire des populations. Il donne ainsi à voir une réalité particulière, mais qui, construite par des acteurs considérés comme légitimes – pouvoirs publics, entreprises, « experts » – et intriquée dans un ensemble de dispositifs et de catégories de pensées dominantes, n'est guère interrogée et invite les salariés licenciés à s'y conformer coûte que coûte. Cette évaluation du résultat des licenciements apparaît d'autant plus comme étant fidèle, et cette réalité apparaît d'autant plus comme étant évidente et indépassable, que s'y conjuguent un gouvernement des populations et une recherche de profit financier.

⁵ Les développements proposés dans ce texte s'appuient sur l'observation d'une antenne de reclassement d'une soixantaine d'ouvriers de l'industrie en Picardie, sur l'observation de deux « commissions de suivi » qui marquaient « le bilan » de deux autres antennes, ainsi que sur un corpus d'entretiens réalisés avec des professionnels du reclassement, des responsables des ressources humaines, des agents des administrations de l'emploi ainsi que des salariés licenciés. Ces données ont été recueillies dans le cadre d'une thèse qui porte, plus largement, sur le conseil et les consultants en « conduite de plans sociaux », en « reclassement collectif » de salariés licenciés ainsi qu'en « outplacement individuel » de cadres.

⁶ Un article écrit par Rachel Beaujolin-Bellet et Myriam Bobbio (2010) fait à notre connaissance figure d'exception.

⁷ Voir à ce sujet Linhart (2002) ou Roupnel-Fuentes (2011) qui montrent combien ces licenciements constituent une épreuve difficile et traumatisante parfois encore bien après eux.

⁸ Desrosières se réfère bien entendu ici à Foucault (2004).

1. Les fonctions sociales du reclassement : maintien d'une paix sociale et enjeux économiques

1.1 – La construction d'une « solution » à un « problème social »

Le reclassement que l'on connaît aujourd'hui est le résultat d'un long processus de construction socio juridique qui prend forme à partir des années 1950. Au-delà de cette temporalité, il doit à l'invention des catégories de « travail », d'« emploi » et de « chômage » (Salais et *al.*, 1986 ; Topalov, 1994) ainsi qu'au développement, depuis le 19^{ème} siècle sous l'influence de l'Etat et du monde social de « la finance » – lui-même alors en construction –, de pratiques qui préfigurent ce que nous nommons aujourd'hui « les restructurations » (Bellon, 1980 ; Lescure, 2010).

Les réductions d'effectifs qui ont lieu à partir des années 1950, notamment, au sein des entreprises nationales des secteurs de l'énergie, font l'objet de protestations de la part des salariés et des populations des régions concernées (Sellier, 1984 ; Tanguy, 1999) ainsi que d'un important refus des « mobilités » qui leur sont proposées (Girard Alain, 1956 ; Girard et Cornuau, 1957). La volonté du gouvernement gaulliste de réorganiser des « filières » afin de constituer les « champions nationaux » sera à l'origine d'une augmentation des restructurations au cours des années 1960 (Brouté, 2010). Dans le même temps, la politique de l'emploi qui se développe intègre la question des difficultés liées à ces licenciements ainsi que des déséquilibres qui se créent entre mains d'œuvre disponibles et secteurs d'activité (Freyssinet, 2006). Le reclassement se construit ainsi peu à peu, dans un dispositif socio juridique constitué d'accords interprofessionnels, d'évolutions du droit du travail et d'institutions chargées de contrôler ou de financer. Celui-ci, pour reprendre une expression employée par François Sellier à propos de la « table ronde » des mines de fer en 1963 (1984, p.166), vise à « régler conjointement la reconversion économique et celle des hommes ».

Chacune des étapes qui marquent cette construction (invention d'un « licenciement collectif » au milieu des années 1970, suppression d'une « autorisation administrative préalable au licenciement collectif » au milieu des années 1980, création d'une politique favorisant une « conversion » à la même période) s'accompagne de débats sur le rôle de l'Etat par rapport à l'entrepreneur, ainsi que sur les « droits » et « responsabilités » de chacun des acteurs concernés. In fine, progressivement : les entreprises sont de plus en plus considérées comme seules à même de juger d'une « nécessité » desdits licenciements économiques ; mais aussi comme en étant « responsables » et donc financièrement redevables, tandis que, dans le même mouvement, les salariés voient se développer un « droit à la reconversion » (Bruggeman et Paucard, 2008 ; Tuchsirer, 2005).

1.2 – Une volonté que les entreprises puissent licencier sans compromettre « leurs projets »

Lorsque les représentants patronaux contribuent à décider le développement d'un reclassement, ou lorsque les entreprises construisent peu à peu ce que nous observons comme étant une pratique gestionnaire du licenciement, ils cherchent à faire face à ce qu'ils appréhendent comme étant un certain nombre de « risques » qu'ils associent au fait de procéder à des plans sociaux : risques de grèves ou de mouvement sociaux, de médiatisations importantes, de défiance de la part des pouvoirs publics, d'importantes « démobilisations » des salariés restants, de dépréciations de leur « image d'employeur » chez les potentielles nouvelles recrues, de boycotts de la part des clients ou des consommateurs.

Ce qui est en jeu est de pouvoir revenir le plus rapidement possible et de façon la moins coûteuse à une situation dans laquelle ces risques sont effacés et où l'entreprise peut continuer à « se projeter » (Boltanski et Chiapello, 1999). Les pratiques gestionnaires du licenciement – dont le reclassement n'est alors qu'une dimension – prennent une importance d'autant plus grande qu'à partir des années 1970 les causes et les formes des restructurations se diversifient et celles-ci font de plus en plus partie du paysage même des entreprises, si bien que certains auteurs parlent de « restructuration permanente » (Fayolle, 2005 ; voir également Beaujolin, 1999).

2 – Un taux qui masque le fait que le reclassement ne « reclasse » pas⁹

De façon très cohérente avec ce qui est décrit ci-dessus, l'évaluation des plans sociaux s'effectue via le « langage statistique commun » que l'Etat et le patronat ont construit, également au tournant du siècle dernier, dans un souci de planification et d'efficacité (Desrosières, 2008, vol. 2, chap. 3). Dans le fait que l'Etat se donne un « objectif » de reclassement, et que ce dernier – 60% au minimum – soit à la fois suffisamment ambitieux pour être affiché et suffisamment peu élevé pour pouvoir être atteint, on retrouve « l'esprit gestionnaire » empreint de « réalisme économique » selon lequel l'Etat conduit les affaires depuis plusieurs dizaines d'années (Ogien, 1995) ainsi que sa tendance à conduire les affaires en suivant des « indicateurs de performance » (Bruno, 2008 ; Salais, 2004, 2010). C'est ainsi que les conventions sur lesquelles repose le calcul de ce taux mettent en équivalence des situations sociales et professionnelles très disparates, dont certaines sont par ailleurs assez éloignées de la reprise d'un emploi.

Sur l'antenne observée, le taux calculé par l'employeur désigne les situations suivantes comme relevant d'un « reclassement » : un emploi dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, un emploi dans le cadre d'un CDD de plus de six mois, un contrat de travail temporaire de plus de six mois, la création d'une entreprise (actée

⁹ Comme dans toute réflexion sur la mesure et plus largement sur les catégories, le regard se porte sur les frontières. Ainsi, dans leur souci d'aider les licenciés (voir Hughes, 1996 [1956], sur les métiers où l'on travaille pour et sur autrui), les personnes observées risquent de considérer que ce texte ne rend pas justice à leur travail.

par un enregistrement officiel), le suivi d'une formation dite « longue » (de plus de trois mois), le « choix d'un projet personnel » (qui correspond au fait de ne plus rechercher d'emploi ou de ne plus solliciter l'antenne), un contrat de travail temporaire de moins de six mois déclaré par le licencié comme étant « choisi ». Ainsi, lors de la dernière « commission de suivi » de cette antenne, les résultats suivants ont été présentés par l'employeur aux différents membres de l'instance en question (représentant de la Direction départementale du travail et de l'emploi, représentant du Pôle emploi, représentants des personnels de l'usine fermée). Sur 68 salariés ayant été accompagnés dans leur recherche d'emploi, 48 ont été déclarés « reclassés », qui sont répartis comme suit¹⁰ :

EFFECTIF EN RECHERCHE ACTIVE

67 99 %¹¹

SOLUTION AYANT ABOUTI¹²

→ Contrat de travail (CDI, CDD ou CTT de + de 6 mois)	15 ¹³	}	48 72 %
→ Choix d'un projet personnel	3		
→ Création d'entreprise	3		
→ Formation longue	26		
→ Intérim choisi	1		

Cette manière de définir et de mesurer permet à l'entreprise qui a licencié d'afficher un taux de reclassement de 72%. La Direction départementale du travail, qui n'utilise pas exactement les mêmes conventions, retient un taux de 62%. Pourtant, dans le tableau en question, plusieurs choses sont frappantes ; en premier lieu desquelles le nombre de salariés qui sont considérés comme étant reclassés car ont suivi une formation de plus de trois mois. Ces situations représentent à elles seules 38% de l'effectif de l'antenne et plus de la moitié des « reclassés » affichés. Plus largement, une convention qui établirait qu'être reclassé équivaut à retrouver une situation identique à celle que l'on a perdue¹⁴ rapporterait le nombre de salariés bénéficiant d'un CDI¹⁵ à l'effectif total de l'antenne ; ce qui donnerait un taux de reclassement de 19%.

Les chiffres présentés ci-dessus sont très représentatifs de ceux qu'avancent généralement les consultants ainsi que l'Etat. Comme nous l'avons souligné, ce dernier escompte que 60% seront reclassés, tandis que les consultants s'engagent régulièrement à atteindre un taux de 80%. Cas extrême, mais symptomatique, le dirigeant d'un cabinet interrogé dans le cadre de notre recherche affirmait sans sourciller qu'il atteignait toujours un taux proche de 100%. C'est le terme « solution », qui apparaît dans le document présenté ci-dessus et plus généralement dans le vocabulaire des professionnels du reclassement, qui permet de comprendre ce qui préside à cette manière de compter les reclassements : les conventions en question

¹⁰ Extrait d'un document intitulé « Espace Emploi [nom de l'entreprise cliente] », récolté en septembre 2009 sur l'antenne observée en Picardie.

¹¹ Au moment de la tenue de cette commission, une personne est déclarée « en maladie ».

¹² Cette catégorie est celle qui rassemble les situations dites de reclassement ; voir infra.

¹³ Le consultant précisera qu'ils se répartissent comme suit : 13 en CDI et 2 en CDD d'une durée de respectivement un an et six mois.

¹⁴ Un tel objectif est traditionnellement fixé dans l'« outplacement individuel » de cadres.

¹⁵ Tous les salariés ayant bénéficié de mesures de reclassement étaient en CDI ; comme c'est généralement le cas (Bruggeman et *al.*, 2005). Notons par ailleurs que dans cette comparaison nous n'intégrons pas la question des niveaux de qualification et de rémunération des emplois en question.

reposent sur l'idée que les situations désignées au numérateur constituent des étapes vers un retour à une situation socioprofessionnelle stable. C'est par exemple ce qu'expriment un inspecteur du travail et une salariée d'un cabinet de reclassement à l'issue du dernier bilan d'une antenne, en s'accordant sur le fait que, ces situations désignées comme « solutions », « on sait que ça va faciliter pour déboucher sur quelque chose. »

3 – Normaliser pour évaluer, évaluer pour normaliser

3.1 – Le report d'une « responsabilité » individuelle sur les licenciés

Les catégories qui font le reclassement et sa mesure possèdent, comme tous classements, une dimension normative importante : elles enregistrent et renforcent une conception particulière des agents sociaux et une conception tout aussi située du travail et de sa place dans notre société. Alors que le reclassement s'était en partie construit sur l'attribution d'une responsabilité des licenciements aux entreprises ainsi que sur la création d'un droit à la reconversion pour les licenciés (voir *supra*), le taux de reclassement acte de ce que, en pratique, un report de cette responsabilité est effectué sur ces derniers. Plus largement, les discours et les justifications qui l'accompagnent s'inscrivent dans une philosophie libérale de « l'individu » qui rassemble les acteurs du reclassement, entrepreneurs et Etat – quand bien même on considère couramment, à tort, que des tels acteurs s'opposent (Bourdieu et Boltanski, 1976)¹⁶.

Ce report des conséquences du licenciement sur les salariés apparaît dans le fait que l'on sanctionne positivement des situations pourtant relativement éloignées d'une stabilité professionnelle et, plus largement, dans les catégories de pensées qui sous-tendent les catégorisations en question. Soulignons par exemple les occurrences du terme « choix » dans les propos et les écrits des consultants : le document présenté plus haut recense les « choix d'un projet personnel » ; dans la commission d'évaluation où il est présenté, la responsable du reclassement explique que « *Trois personnes ont fait le choix d'un projet personnel : deux qui ne sont pas loin de la retraite, un qui a fait le choix de ne plus chercher.* » Ces propos considèrent les licenciés comme faisant face à un champ des possibles très ouvert et, au-delà, envisage les agents sociaux comme s'inscrivant dans un important libre-arbitre et suivant des « motivations » pleinement conscientes. Cette philosophie apparaît également dans les propos d'une contrôleuse du travail en réponse à nos questions sur la définition du taux de reclassement : « *Une fois qu'ils ont une formation qualifiante, ben il faut quand même aussi que, de leur côté, ils cherchent aussi ! Le cabinet, il est là pour les aider, mais ils doivent aussi un petit peu se prendre en charge aussi !* »

¹⁶ Parce qu'il doit nécessairement être synthétique, ce texte pourrait laisser penser que les positions que nous avons relevées quant au licenciement économique étaient identiques ; or, si elles étaient assez proches, ce n'était évidemment pas le cas. A titre d'exemple, l'employeur à l'origine du plan de licenciement observé considérait que l'administration du travail lui en demandait trop et que par ailleurs elle apportait peu ; tandis que cette dernière comptabilisait les reclassements selon une définition plus exigeante que la sienne (mais exerçait pour autant peu de contraintes sur ses pratiques).

Sur l'antenne observée, ce système de classement et d'injonction apparaît d'autant plus efficace qu'il n'est pas toujours perçu par les licenciés et par les représentants syndicaux comme relevant d'une idéologie imposée par le haut (Bourdieu et Boltanski, *op. cit.*). Egalement, parce que l'une des premières préoccupations des candidats¹⁷ est de maintenir leur niveau de vie ou encore parce que certains d'entre eux sont soucieux de monter dans la hiérarchie sociale, appartiennent à une génération moins habituée à s'opposer aux formes dites de « modernisation » des organisations et des marchés du travail (Beaud et Pialoux, 1999) ou, en des termes identiques, reportent le stigmate dont ils sont victimes sur des populations – sous-prolétaires et immigrés – qu'ils veulent plus encore penser comme leur étant inférieures (Goffman, 2003 [1963], p.128 *sq.* ; Beaud et Pialoux, *op. cit.*, chap. 9).

3.2 – « Je pose tous les licenciés, je retiens les 'anormaux' »

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les cas des licenciés qui ne recherchent pas d'emploi ne sont pas considérés comme des échecs de l'antenne. Si celle-ci appréhende le fait de s'éloigner des marchés et de la figure sociale du travail comme étant « un choix », elle juge également ce dernier comme étant, tout simplement, « irrationnel ». Plus largement, en associant une telle stigmatisation à d'autres (les candidats qui répondent le moins aux normes édictées par l'entreprise et la cellule sont souvent les plus qualifiés, par exemple, d'« alcooliques », de « solitaires » ou encore de personnes manquant aux « règles d'hygiène ») elle considère que les licenciés en question ne sont « pas capables » de répondre aux normes sociales courantes. En séparant ainsi des « fous » et des « normaux », l'antenne de reclassement se donne la possibilité d'aller au bout de sa logique de classification des individus, de procéder à l'évaluation – centrale – du plan social, de maximiser les résultats de cette dernière, et d'ériger, non pas seulement en modèle, mais en seule manière possible de s'inscrire dans la société, la « démarche de recherche d'un nouvel emploi ».

Dans les cas extrêmes, les licenciés peuvent être exclus de l'opération de reclassement (ils sont alors comptabilisés en « solution », via la catégorie « projet personnel »). Si ces situations sont rares (l'antenne conserve souvent les candidats qui se présentent à leurs rendez-vous et se rendent aux entretiens d'embauche qui peuvent leur être obtenus), elles n'en sont pas moins importantes car leur traitement est proche de celui des licenciés qui sont le plus et le plus publiquement soupçonnés de ne pas rechercher véritablement d'emploi¹⁸. Le cas d'un candidat évincé de l'antenne observée en Picardie est particulièrement intéressant car il permet de mieux comprendre l'activité normative à laquelle est associée l'évaluation du plan social. Il invite également à mesurer l'écart qui existe entre le cadre qu'impose le reclassement et l'habitus des agents sociaux que ce dispositif s'attache à administrer (Bourdieu, 2003). Dès le début de l'antenne, Eric est déjà sur toutes les lèvres : acteurs du reclassement comme représentants du personnel se demandent si celui qui n'est pas encore venu à l'antenne

¹⁷ C'est ainsi que l'on désigne les salariés dès lors qu'ils entrent dans le cadre social du reclassement ; ce qui reflète pleinement le report de responsabilités décrit ici.

¹⁸ Un des intérêts à s'inscrire à l'antenne de reclassement est de bénéficier de l'indemnité de « congé de reclassement », qui est un peu plus élevée que l'indemnité publique de chômage. Certains licenciés escomptent également prolonger leurs relations avec leurs collègues (ce à quoi est d'ailleurs en partie vouée l'antenne) ou, encore, souhaitent « faire payer l'employeur plutôt que l'Etat ».

honorera ses rendez-vous. L'un des consultants, se trompant et exagérant sans le savoir la stigmatisation dont Eric fait l'objet, nous dit qu'« *Il paraît qu'il vit dans une caravane.* » « *Il y en a toujours un comme ça sur les antennes* », nous explique-t-il, précisant que cela fait partie selon lui d'un ordre naturel des choses. Eric viendra, à quelques rendez-vous, au cours desquels il nous apparaîtra bien différent de ce qui nous avait été dépeint. Les jours où nous le voyons, il n'est pas ivre et ne « sent » pas « mauvais » ; par ailleurs, il possède des dispositions sociales et linguistiques importantes et adopte une posture critique (peut-être jugée comme l'étant trop) à l'égard du monde social. Il montre aussi un très grand enthousiasme lorsqu'on lui donne la possibilité de se projeter dans un emploi plus qualifié que celui de l'usine. Mais son attitude traduit aussi une grande solitude, un attachement très particulier à retrouver son ancienne compagne, ainsi qu'un surprenant défaut de connaissances quant au fonctionnement pratique de notre société. « *On peut faire un C.A.P. à 43 ans ?* », s'exclame-t-il un jour, absolument ravi. Mais il n'y aura pas de suite à cette lueur d'espoir. Eric ne viendra plus à l'antenne pendant plusieurs semaines, puis réapparaîtra deux ou trois fois pour promettre de se plier à ses règles, arguant qu'il ne s'entendait pas avec le consultant qui le suivait jusque-là – chose que nous analyserons comme étant une manière d'expliquer à sa façon que le cadre constitué par le reclassement ne lui correspond pas¹⁹. Les consultants expliqueront qu'ils « *ne [sont] pas psy* » et l'employeur lui adressera un courrier recommandé, dans lequel il lui demandera de formuler précisément ses intentions quant au reclassement – ce qui correspond tout autant que la recherche d'emploi à une manière particulière d'être et de penser. Toujours afin de pouvoir apporter des preuves, classer et valoriser, ce courrier stipulera qu'une absence de réponse équivaudra à un choix de ne plus rechercher d'emploi avec l'aide de la cellule, transformant ainsi une très probable difficulté à « faire le deuil » du licenciement et à « se projeter » – pour parler comme les acteurs du reclassement – en un « positionnement clair ». Plus tard, sondant le représentant de l'agence locale, les membres de la commission de suivi constateront qu'Eric ne s'est pas inscrit au Pôle emploi. Ils n'en reparleront que pour faire le bilan général de l'antenne, soulignant, comme évoqué plus haut, qu'il « *a fait le choix de ne plus chercher* ».

4 – Fixer la mesure et les conceptions du reclassement : construire la réalité

Forme élémentaire du reclassement, par analogie avec le travail de Durkheim sur la religion (1912), le vocabulaire que nous avons commencé à relever (« reclassement », « solution ») tend à rendre possible l'opération de magie sociale par laquelle les licenciés se transforment en reclassés. Par son contenu et par sa grande cohérence, il permet d'effectuer le reclassement et participe de ce qu'il soit acté comme une réalité²⁰. Pour illustrer ceci, étudions dans un premier temps les usages et les fonctions du terme « validé », qui joue un rôle central dans ce que nous avons observé.

¹⁹ Il faut préciser que nous ne parviendrons pas à interroger Eric : il ne se présentera pas à notre rendez-vous pour un entretien, puis nous nous heurterons durant plusieurs semaines à la mise en veilleuse et au message vocal, totalement iconoclaste pour bien des interlocuteurs et a fortiori pour des employeurs, du téléphone portable qu'il avait accepté d'acheter après une forte insistance de la part de son consultant.

²⁰ Luc Boltanski (2009) propose la notion de « réalité » en considérant qu'elle est ce que construisent les institutions. Ce que l'on étudie souvent comme étant une domination renvoie alors, dit-il, « à des

Pour qu'un licencié puisse intégrer une formation, il faut que celle-ci soit « validée » par l'employeur (en tant qu'il est le principal financeur) ainsi que par le consultant chargé du reclassement (parce qu'il est l'acteur le plus proche des licenciés au quotidien ; en tant qu'il est considéré comme un « expert »). Les « projets » définis par les candidats en début d'antenne, ainsi que, plus tard, les éventuels « projets de création d'entreprise », sont également soumis à validation. Ce mécanisme particulièrement réglé et respecté est ainsi considéré comme un gage de qualité et même de légitimité du reclassement : on « n'envoie » pas quelqu'un, disent les animateurs de l'antenne, dans une formation qui ne correspond pas à son projet professionnel, qui n'est pas de qualité et à l'issue de laquelle il n'y a pas de débouchés. C'est aussi dans ce travail de jugement (Dodier, 1993) que se fait le reclassement.

La manière dont le terme « validation » apparaît dans les propos de la contrôleur du travail évoquée précédemment témoigne bien des effets induits par son utilisation. A la question de savoir ce que le reclassement comprend, dans la définition de son administration, après avoir évoqué le CDI, elle poursuit : *« Création-reprise d'entreprise, mais euh... validée. Hein, validée par le cabinet. Validée par le cabinet ou par un extrait K-bis : vraiment réel quoi ; pas... les projets. Ceux qui sont vraiment identifiés. »* La validation transforme donc les « projets » des licenciés en « réalité ». Parce qu'elle consiste en l'intervention d'un « expert » et qu'elle atteste de leur « viabilité » (l'enquêtrice insiste là-dessus dans la suite de l'entretien), après la validation, les projets de création d'entreprise ne comprennent plus les aléas de projets. Or, c'est bien plus tard, bien après la naissance institutionnelle de l'entreprise (matérialisée par l'émission de l'extrait K-bis évoquée) que l'on sera en mesure de savoir si celle-ci permet au licencié de subvenir à ses besoins – et, donc, si « sa création » constitue ce que d'autres agents sociaux, notamment plus éloignés des institutions ou des mondes experts qui apportent leur concours à ces dernières, appelleraient une « solution ».

Le fait que les termes employés dans ce dispositif de reclassement et ce système de mesure (« validation », « solution », « reclassement », etc.) comprennent l'idée d'une terminaison joue un rôle majeur, à double titre. D'une part, ce vocable contribue à « circonscrire » (Bidet et Vatin, 2009, p.689) ce que l'on va ainsi pouvoir mesurer : grâce à lui, les acteurs se mettent d'accord sur le fait de saisir le reclassement à tel et tel niveau des parcours que les salariés connaissent après leur licenciement. Comme le souligne Dagognet, auquel se réfère Vatin dans ses travaux sur la mesure, « l'acte de mesurer suppose qu'une chose soit en général évaluée par rapport à une autre, supposée fixe : la chose n'est plus livrée à elle seule » (Dagognet, 1993, p.168). Or, dans le terrain étudié – et c'est probablement le cas dans bien d'autres objets de recherche ; peut-être à mesure que se construisent un gouvernement par les nombres et des dispositifs de gouvernementalité tels que celui qui est esquissé ici – ce qui est intéressant est qu'aucun des éléments du système conventionnel interrogé n'est fixe ;

situations historiques dans lesquelles la critique [de cette réalité] se trouve très fortement entravée. » (p.14). Si l'on suit cette analyse, dans l'objet que nous traitons, la domination que subissent les salariés n'est pas seulement dans le fait d'être soumis aux décisions de licencié, lesquelles sont légitimées dès lors qu'elle invoquent un « motif économique », ou encore dans le fait de se voir attribuer une responsabilité de leur devenir, mais également dans l'impossibilité de remettre en question l'évaluation – toujours positive – du reclassement qui les a concernés.

du moins par lui-même. C'est le fait que ces termes contiennent chacun l'idée d'un caractère concret, d'une stabilité, voire d'une objectivité, qui fait parvenir à ce que l'ensemble tienne. Cet ensemble tient également parce que le reclassement et sa mesure sont littéralement inscrits dans des dispositifs plus larges ; lesquels, comme nous l'avons vu, sont eux-mêmes faits de règles, de lieux institutionnels, d'objets, d'intervention d'experts, de mesures et d'évaluations, qui leur confèrent une certaine stabilité et une certaine réalité²¹.

5 – Un taux qui favorise à la fois une limitation de l'ambition du reclassement et l'acceptation sociale du licenciement

Le fait que les mêmes acteurs réalisent et évaluent le reclassement n'aide pas seulement à valoriser au mieux ce dernier : il contribue aussi à ce que les salariés et les tiers acceptent un reclassement qui n'a pas pour objectif d'accompagner les licenciés *jusqu'à* la reprise d'un emploi ; ce qui confère un avantage matériel aux financeurs et aux opérateurs.

5.1 – Une mesure mise à profit pour contraindre un budget

Le reclassement serait évidemment plus coûteux pour ses financeurs s'il consistait à accompagner les licenciés jusqu'à un retour à une situation sociale jugée « stable » selon des critères d'appréciation plus limitatifs. C'est d'ailleurs ce que l'on constate en le comparant avec l'outplacement individuel de cadres, où un « accompagnement illimité » dans le temps (jusqu'à un retour en CDI) est souvent facturé par le consultant de 15 à 20 000 euros, alors que depuis quelques années le reclassement de populations ouvrières ou employées est souvent facturé 2000 euros environ par salarié et autour de 1500 euros dans les cas de « liquidation judiciaire », dans lesquelles l'Etat pallie la défaillance de l'entreprise²². Egalement, grâce à cet accompagnement jusqu'à une « solution », les professionnels du reclassement – devenu progressivement un métier et un marché depuis les années 1970, c'est-à-dire à mesure que les entreprises ont professionnalisé leur « gestion » des licenciements collectifs – sont en mesure d'ajuster leurs prix aux attentes des entreprises et de l'Etat, lesquels appréhendent le reclassement comme étant un coût qu'il faut limiter et définissent ce dernier en fonction de ce qu'ils perçoivent de la capacité des salariés et des tiers à peser sur le format de la réparation. Si 2000 euros par salarié peuvent sembler bien peu pour gérer au quotidien une antenne pendant plusieurs mois, y recevoir chaque candidat de façon hebdomadaire ou bimensuelle, organiser des ateliers de préparation à la recherche d'emploi et prospecter des postes dans le bassin d'emploi, ils deviennent suffisants dès lors qu'une partie des candidats quitte l'antenne avant son

²¹ Pensons à nouveau au registre du commerce et au K-bis. On pourrait également faire référence au « test » ou au « concours d'entrée » pour tel « recrutement » dans tel « centre de formation » « agréé ».

²² Cette différence de prix entre reclassement et outplacement – très importante – ne s'explique pas seulement par la différence entre les durées d'accompagnements, mais aussi par les différences entre les qualifications des consultants, les temps consacrés aux cadres, la sophistication des techniques et des outils mobilisés ou, encore, le type et le prestige des moyens matériels d'accueil physique des candidats.

terme – et parfois bien avant celui-ci²³. C'est ce qu'explique une consultante interrogée en exposant ce qu'elle appréhende comme étant une stratégie de gestion très consciente des dirigeants des cabinets de reclassement : selon elle, au début de l'antenne les candidats qui ont un « projet professionnel » déjà précis font l'objet d'une attention particulière²⁴ ; par la suite, les consultants s'attachent à reclasser le plus possible des autres candidats et s'accommodent du fait que certains échoueront. Dépeignant des experts du reclassement particulièrement cyniques – bien plus que ce que nous avons observé aux côtés de ceux qui, en bas la hiérarchie, sont au contact des licenciés – elle ajoute que diminuer le dénominateur du taux de reclassement en évinçant ceux qui sont soupçonnés de ne pas rechercher d'emploi permet d'affecter des consultants sur des antennes nouvelles, où le stock de candidats contiendra à nouveau des personnes qu'il sera aisé de reclasser et grâce auxquels on pourra dégager une marge financière plus importante²⁵. C'est peut-être le sens qu'il faut donner au fait que les consultants observés ont conseillé à leur client de ne pas prolonger l'antenne – moyennant finance – pour aider les candidats qui restaient sans solution²⁶, soulignant qu'il était inutile de les accompagner davantage car ils « *ne cherch[aient] pas d'emploi* ». Un résultat relativement honorable (un taux de 70%) était d'ailleurs atteint, surtout pour cette période de « crise économique » de 2008.

5.2 – Une évaluation dont la perspective aide à négociier

Mais la forme prise par l'évaluation du reclassement influe sur les conditions mêmes de l'annonce et de la négociation du licenciement. D'une part, en « s'engageant » littéralement sur l'atteinte d'un objectif chiffré, qui plus relativement élevé (de l'ordre de 70 à 80%), l'employeur et les consultants facilitent la négociation du plan de reclassement et l'acceptation sociale du licenciement. Cet engagement n'est ensuite pas des plus contraignants, puisque le mécanisme de fabrication du taux donne la possibilité d'effectuer une correction d'un mauvais résultat en cours ; tel qu'on peut le comprendre dans ces propos de la responsable de l'antenne picarde à son équipe, lors de la « réunion de lancement » de celle-ci : « *Bon, on va pas faire comme sur [nom de leur dernière antenne] en faisant tomber projets personnels !* »²⁷. D'autre part, étant donné la complexité de sa définition, laquelle contraste avec la simplicité apparente de son évaluation, au moment où il est négocié, le reclassement n'est pas toujours compris comme étant ce qu'il est. C'est ce qui apparaît notamment dans l'aveu quelque peu gêné d'un représentant du personnel de l'usine fermée en Picardie, selon

²³ Sur l'antenne observée, un mois après son début, neuf candidats partaient suivre une formation au métier de chauffeur poids lourd, qui rentrait largement dans la catégorie des solutions. La première commission de suivi présentait alors un taux de reclassement de 13%.

²⁴ C'est ce que nous avons observé à l'égard des neuf candidats évoqués, pour qui des réunions et dossiers de formation ont été rapidement organisés et montés. Outre le fait de contribuer à fabriquer la marge financière, il s'agissait aussi de montrer de part et d'autre que « le reclassement » est possible et efficace.

²⁵ Ce témoignage, singulier parmi ceux que nous avons récoltés, est celui d'une consultante qui occupe une position particulière dans l'espace étudié (consultante indépendante intervenant à la fois dans le reclassement, l'outplacement individuel et le conseil en « stratégie » et « pilotage » des plans de licenciement). Celle-ci, nous accordant 7 heures d'entretien au total au moment d'une maladie, s'est montrée soucieuse de décrire très précisément son métier et d'apporter la preuve de son expérience.

²⁶ Une telle option avait été négociée entre l'employeur et les représentants du personnel.

²⁷ Un consultant m'expliquera que beaucoup de candidats de l'antenne en question, face aux difficultés à retrouver un emploi, avaient fini par solliciter une préretraite.

lequel ses collègues et lui n'ont compris que tardivement que ce qu'on leur proposait était un accompagnement des salariés vers une « solution ». Craignant de faire échouer les négociations en soulevant cette question, pris dans différentes tensions et contradictions, considérant avoir répondu au souhait le plus pressant des salariés qui consistait en l'obtention d'une bonne indemnité financière de licenciement²⁸, ils ont alors préféré valider ainsi le plan de mesures sociales et de reclassement.

Par la suite, si sur certaines antennes les représentants du personnel soulignent et communiquent à partir de *leur* définition du reclassement (Aucouturier et *al.*, 1995)²⁹, sur la cellule que nous avons observée, l'arrêt de l'accompagnement pour les licenciés envoyés en formation de plus de trois mois ou ayant trouvé un contrat de six mois n'a suscité aucune réaction. La complexité du dispositif, l'inégalité de ressources sociales des protagonistes, la convergence des intérêts et des façons d'être et de penser, ainsi que l'efficacité et le poids de l'évaluation, se sont conjugués avec la diminution de l'attention et de la légitimité de ceux avaient lutté quelques mois plus tôt.

Bibliographie

Aucouturier Anne-Lise, Bertrand Hugues, Vermel Nathalie, 1995, *Les cellules de reclassement : à quoi servent-elles ?*, Paris, La Documentation française, Cahier Travail et emploi.

Beaud Stéphane et Pialoux Michel, 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.

Beaujolin Rachel, 1999, *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.

Beaujolin-Bellet Rachel, Bobbio Myriam et Moulin Yves, 2009, « Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotiques ? », *Education permanente*, n°181, vol. 4, p.77-89.

Beaujolin-Bellet Rachel et Bobbio Myriam, 2010, « 'Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation' des cellules de reclassement », *Revue de l'IREs*, n°66, p.35-61.

Bellon Bertrand, 1980, « Origines et conditions des restructurations en France », in ADEFI (Ed.), *Les restructurations industrielles en France*, Paris, Economica, p.7-23.

Bidet Alexandra et Vatin François, 2009, « Mesure et acteur au travail », in Steiner Philippe et Vatin François (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, p.689-726.

²⁸ Les observations des plans sociaux montrent que celle-ci contribue souvent une forme de réparation privilégiée. De nombreux observateurs et acteurs insistent sur une nécessité de reclasser plutôt que d'« indemniser ».

²⁹ En n'ayant pour autant plus de réel pouvoir, puisque plus tôt ils ont accepté le « plan de reclassement ».

Bobbio Myriam, 2006, « Les plans de sauvegarde de l'emploi. Accompagner les salariés sans garantie d'un retour vers l'emploi stable », *Premières synthèses, premières informations*, juillet, n°28.2.

Boltanski Luc, 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard.

Boltanski Luc et Chiapello Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bourdieu Pierre, 2003, « La fabrique de l'habitus économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 150, n°1, p.79-90.

Bourdieu Pierre et Boltanski Luc, 1976, « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 2, n°2-3, p.3-73.

Brouté Rémi, 2010, « La genèse des restructurations en France. Le tournant des années 1970 », in Didry Claude et Jobert Annette (dir.), *L'entreprise en restructuration*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p.45-56.

Bruggeman Frédéric, 2005, « Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ? », *Revue de l'IRES*, n°47, p. 215-231.

Bruggeman Frédéric, Paucard Dominique, Tüchszirer Carole, 2005, *Privé-Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, Rapport AEDEX-IRESn n°05.03.

Bruggeman Frédéric et Paucard Dominique, 2008, « La régulation des restructurations à la française : comment transformer un échec en opportunité ? », in Méda Dominique et Serverin Evelyne, *Le contrat de travail*, Paris, La Découverte, p.46-56.

Bruno Isabelle, 2008, *A vos marques, prêts... cherchez ! La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche*, Paris, Editions du Croquant.

Dagognet François, 1993, *Réflexions sur la mesure*, Fougères, Encre Marine.

Desrosières Alain, 2008, *L'argument statistique. Vol. I. et II.*, Paris, Les presses des Mines.

Dodier Nicolas, 1993, *L'expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Paris, Métailié.

Durkheim Emile, 1912, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF.

Fayolle Jacky, 2005, « Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : Les apports d'un séminaire », *Revue de l'IRES*, n°47, p.338-359.

Foucault Michel, 2004 [1978], *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris, Gallimard.

Freyssinet Jacques, 2006, « L'émergence des politiques de l'emploi (1945-1973) » in Chatriot Alain, Join-Lambert Odile, Viet Vincent, 2006, *Les politiques du travail (1906-2006)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p.203-214.

- Girard Alain, 1956, « Développement économique et mobilité des travailleurs. Présentation d'une publication de l'I.N.E.D. », *Population*, n°2, p. 329-333.
- Girard Alain et Cornuau Philippe, 1957, « Les Attitudes des mineurs du Centre-Midi et l'évolution de l'emploi », *Région Languedoc-Roussillon. Economie et Population*, I.N.E.D., Travaux et Documents, n°30, p.101-220.
- Goffman, 2003 [1963], *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit.
- Hugues Everett C., 1996 [1956], « Division du travail et rôle social », in *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Editions de l'EHESS, p.61-68.
- Lescure Michel, 2010, « Les restructurations industrielles en perspective historique », in Didry Claude et Jobert Annette (dir.), *L'entreprise en restructuration*, Rennes, PUR, p.27-30.
- Linhart Danièle, avec Rist Barbara et Durant Estelle, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Saint-Agne, Editions Eres.
- Ogien Albert, 1995, *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Roupnel-Fuentes Manuella, 2011, *Les chômeurs de Moulinex*, Paris, PUF.
- Salais Robert, 2010, « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage de l'action publique par la performance », *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2, p. 129-147.
- Salais Robert, 2004, « La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) », in Zimmermann Bénédicte (éd), *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe*, Paris, Editions de la MSH, p. 287-331.
- Salais Robert, Baverez Nicolas, Raynaud Bénédicte, 1986. *L'invention du chômage. Histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*, Paris, PUF.
- Sellier François, 1984, *La confrontation sociale en France (1936-1981)*, Paris, Presses universitaires de France.
- Tanguy Lucie, 1999, « Reconversion industrielle et conversion culturelle dans un bassin minier de Lorraine au milieu des années 1960 », *Sociétés Contemporaines*, n°35, p. 43-70.
- Topalov Christian, 1994. *Naissance du chômeur, 1880-1910*, Paris, Albin Michel.
- Tuchszirer Carole, 2005, « Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IREES*, n°47, p.157-173.
- Vatin François (dir.), 2009, *Evaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.